



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO/NOTURNO

LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ÁREA: GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Jéssica Fernanda Nunes Diniz

RA – 20753622

**Dificuldades de elaboração do planejamento estratégico em uma empresa
familiar: O caso da empresa Shalon Viagens Ltda**

Brasília

2014

JÉSSICA FERNANDA NUNES DINIZ

Dificuldades de elaboração do planejamento estratégico em uma empresa familiar: O caso da empresa Shalon Viagens Ltda

Trabalho de Conclusão Curso (TCC),
apresentado como um dos requisitos
para conclusão do curso de
Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Frederico Cruz.

Brasília

2014

JÉSSICA FERNANDA NUNES DINIZ

**Dificuldades de elaboração do planejamento estratégico em uma empresa
familiar: O caso da empresa Shalon Viagens Ltda**

Trabalho de Conclusão Curso (TCC),
apresentado como um dos requisitos
para conclusão do curso de
Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Frederico Cruz.

Brasília, 14 de Maio de 2014.

Banca Examinadora

Prof. (a): Frederico Cruz.

Orientador

Prof.(a):

Examinador

Prof.(a):

Examinador

Brasília

2014

Dificuldades de elaboração do planejamento estratégico em uma empresa familiar: O caso da empresa Shalon Viagens Ltda

Jéssica Fernanda Nunes Diniz¹

RESUMO

O planejamento estratégico tem um papel importante nas organizações, é uma ferramenta gerencial possível de analisar o cenário onde a empresa se encontra e direcionar suas ações e metas para alcançar seus objetivos firmados. As micro e pequenas empresas encontram grandes dificuldades em realizar o planejamento estratégico em sua organização. O presente artigo busca descobrir quais as dificuldades de elaboração do planejamento estratégico em uma empresa familiar e quais são seus fatores limitadores. Verificou-se que os fatores limitadores identificados na literatura encontram-se no caso estudado, dificultando a ocorrência de um processo de elaboração do planejamento estratégico.

Palavra-chave: Planejamento estratégico. Pequenas empresas. Empresas familiares.

¹ Graduanda em Administração de empresas pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília - UniCEUB – FATECS - Administração. *E-mail:* venyce89@gmail.com

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Empresas familiares de pequeno porte.....	8
2.2 Planejamento estratégico.....	9
2.2.1 Processo de planejamento estratégico.....	11
2.3 Indicadores.....	13
3 MÉTODO.....	15
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	16
4.1 Empresa estudada.....	16
4.2 Qualificação do gestor.....	16
4.3 Clientes.....	16
4.4 Fornecedores.....	16
4.5 Concorrentes.....	17
4.6 Questionário.....	17
5 ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	19
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

Pequenas empresas precisam de gestão para serem capazes de sobreviver em um ambiente cada vez mais está competitivo. Produzir e implementar o planejamento estratégico pode trazer resultados positivos para a empresa a modo que essa possa aproveitar melhor seus recursos e conhecer suas limitações.

O planejamento estratégico ajuda as empresas no processo de tomada de decisão criando perspectivas futuras para orientá-los a fazerem escolhas melhores considerando os seus cenários.

“Pequenas empresas são as que mais necessitam de planejamento estratégico para sobreviverem ao mercado.” TIFFANY & PETERSON (1998, p. 11). A sobrevivência da empresa nos primeiros anos é fundamental, com o planejamento estratégico há chances maiores para o sucesso, ele é um processo contínuo onde se analisa o ambiente e projeta o futuro.

“O planejamento estratégico é um processo que prepara você para o que está por vir.” TIFFANY & PETERSON (1999, p. 10). É importante se preparar, não importa que seja em sua vida pessoal ou em sua carreira profissional, com o planejamento é muito mais fácil alcançar seus objetivos, para isso deve-se seguir todas as etapas desse plano criando metas que ajudam no desenvolvimento, mostrando o caminho a seguir.

A empresa familiar é um negócio competitivo, excluindo uma postura de negligência por parte dos familiares de tal forma que possa ameaçar o seu sucesso, a observação dessas e de outras práticas de boa gestão ajudará a empresa a se desenvolver e permitirá que a empresa funcione em família. É importante que não haja desvios significativos por quaisquer razões, isso apenas poderia enfraquecer o negócio. (LONGENECKER et al, 2007)

Diante da importância do planejamento estratégico acima exposto e em especial nas pequenas e médias empresas familiares questiona-se: Quais as dificuldades de elaboração do planejamento estratégico em uma empresa familiar do ramo de transportes?

A organização-alvo deste produto é uma empresa de transporte de pequeno/médio porte, empresa de estrutura familiar.

O objetivo geral buscou identificar as dificuldades e como elas limitam a elaboração do planejamento estratégico em uma empresa familiar de pequeno/médio porte do ramo de transportes.

Como objetivos específicos, inicialmente foi abordado às características gerais da empresa, assim como o seu histórico. Descrever os conceitos de planejamento estratégico, gestão estratégica, e empresas familiares. Identificar na literatura os indicadores que dificultam o planejamento estratégico para empresas familiares de pequeno/médio porte. Identificar se os indicadores estão presentes na empresa. Analisar quais os resultados desses indicadores para a empresa. Por último serão apresentadas sugestões de melhorias.

O artigo está organizado em seis capítulos, que tratam de temas como a gestão estratégica, empresas com gestão familiar, planejamento estratégico em seus conceitos, técnicas e aplicações, e como este pode contribuir para a otimização dentro da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empresas familiares de pequeno porte

Empresa familiar é aquela que dois ou mais membros da família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. (LONGENECKER et al, 2007)

Na visão de Gonçalves (2000) as características da empresa familiar é a coexistência de três situações, que são:

- a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Na empresa familiar os valores fundamentais do seu fundador podem tornar-se parte da cultura da empresa e do código familiar. (LONGENECKER et al, 2007)

As empresas de pequeno porte estão cada vez mais enfrentando dificuldades para sobreviverem ao mercado competitivo. Segundo Bortoli Neto (1997) as principais dificuldades enfrentadas por essas empresas são 80% de origem estratégica e 20% de falta de recursos, o que podemos concluir é que a ausência de estratégias atrapalha o crescimento da micro e pequena empresa.

Segundo Granovetter (1995) nas últimas décadas há uma maior participação de empresas familiares na atividade econômica dos países em desenvolvimento. Essas empresas são responsáveis por metade do faturamento do setor industrial, da mesma forma afirma Paleta (2001, apud Vieira, 2002) que no Brasil e exterior essas empresas são responsáveis por mais de 50% dos empregos e elas têm uma influência significativa na participação do PIB no país. Isso demonstra que pequenas empresas, e empresas familiares, geram um crescimento econômico muito grande, elas têm uma influência significativa na participação do PIB e é o tipo de organização que mais cresce no país.

Poucas são as empresas que conseguem se manter no mercado nos primeiros anos de sua existência, segundo Miglioli (2006) as empresas que faltam

técnica administrativa acabam enfrentando mais problemas organizacionais do que as empresas que usam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Existem muitos fatores que limitam a capacidade de crescimento de uma pequena empresa, como exemplos têm a insuficiência de recursos financeiros que impossibilita as empresas investirem no seu desenvolvimento e a complexidade encontrada na gestão de negócios que sem a capacitação adequada pode levar a empresa a tomar decisões desastrosas. Algumas empresas acabam encontrando dificuldades na elaboração do planejamento estratégico por falta de recursos na hora da contratação de profissionais ou consultoria especializada.

Longenecker (2007), afirma que a boa gestão é necessária para o sucesso de qualquer negócio, e a empresa familiar não é uma exceção.

De acordo com Qualharini & Souza (2007), pequenas empresas não costumam ter estratégias definidas, geralmente a estrutura organizacional é de caráter informal, na maior parte ocupada por familiares do proprietário, criando maiores barreiras para o crescimento da organização, como exemplo a falta de profissionais capacitados. A centralização do poder cria uma alta flexibilidade dentro da empresa, pois decisões são tomadas pela visão que o proprietário tem sobre a sua empresa naquele momento, são decisões rápidas que geralmente não cotam com um planejamento estratégico.

Ainda Qualharini & Souza (2007), diz que o controle centralizado do diretor executivo e a resistência da implementação de novas abordagens dentro da empresa são fatores negativos encontrados em pequenas empresas, a estrutura da empresa está ligada diretamente ao diretor que sem as habilidades gerenciais não se torna capacitado a tomar decisões, enfraquecendo o processo de crescimento da empresa.

2.2. Planejamento Estratégico

É necessário o entendimento do que é planejamento estratégico e que benefícios podem surgir do uso e aplicação de tal ferramenta para as empresas.

O conceito de estratégia é adotado a milhares de anos na história da civilização, porém só nos anos 50 o conceito de planejamento estratégico só começou a avançar no mundo corporativo (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2000).

Para Andrews (1971) estratégia é um conjunto de objetivos e metas

estipulados de forma com que se possa atingir o objetivo final, Ackoff (1978) segue a mesma linha de pensamento, para ele planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-los.

A administração estratégica é de grande relevância a ser estudada dentro da administração, atualmente todas as grandes empresas adotam uma ou mais estratégias para se manterem á frente no mercado.

Segundo Ackoff (1978) planejamento é uma tomada de decisão antecipada, é um processo de pensar antes de agir, nesse processo pode-se analisar a forma e quando fazer, antes da ação em si. Nesse planejamento cada ação envolve uma avaliação antes da decisão a ser tomada, ou seja, com o planejamento prévio pode-se obter resultados favoráveis para a organização.

O planejamento é um processo que necessita constantemente ser atualizado, considerando o cenário atual e a situação do mercado no futuro, o monitoramento desse plano equivale-se a consolidação dos objetivos estabelecidos pela empresa.

A administração estratégica é um conjunto de ações que possibilita os gestores á caminharem para o desenvolvimento da organização a fim de alcançarem seus objetivos. É um instrumento importante que prepara a organização para enfrentar o mercado competitivo, utilizando todos os seus recursos e competências. A administração estratégica desempenha um papel fundamental na organização, que é integrar a estratégia dentro do ambiente interno da empresa. O planejamento estratégico é um processo contínuo á longo prazo, é um conjunto de decisões importantes que são estabelecidas para determina suas metas e objetivos. A participação de todos os funcionários é crucial para a implantação da estratégia, porém as decisões são tomadas pelos níveis hierárquicos mais altos da organização, influenciando assim aos demais. (TERENCE; FILHO, 2012)

A preparação do planejamento estratégico de uma organização é um processo contínuo, onde se devem revisar as ações antes de serem tomadas para reduzir o índice de erros e decisões mal planejadas. O planejamento evita decisões erradas e aumenta a probabilidade de sucesso da empresa para o futuro. (OLIVEIRA, 2008)

“O processo de criação de estratégias na pequena empresa é informal, intuitivo e realizado na mente do dirigente estrategista; é pouco estruturado e implica

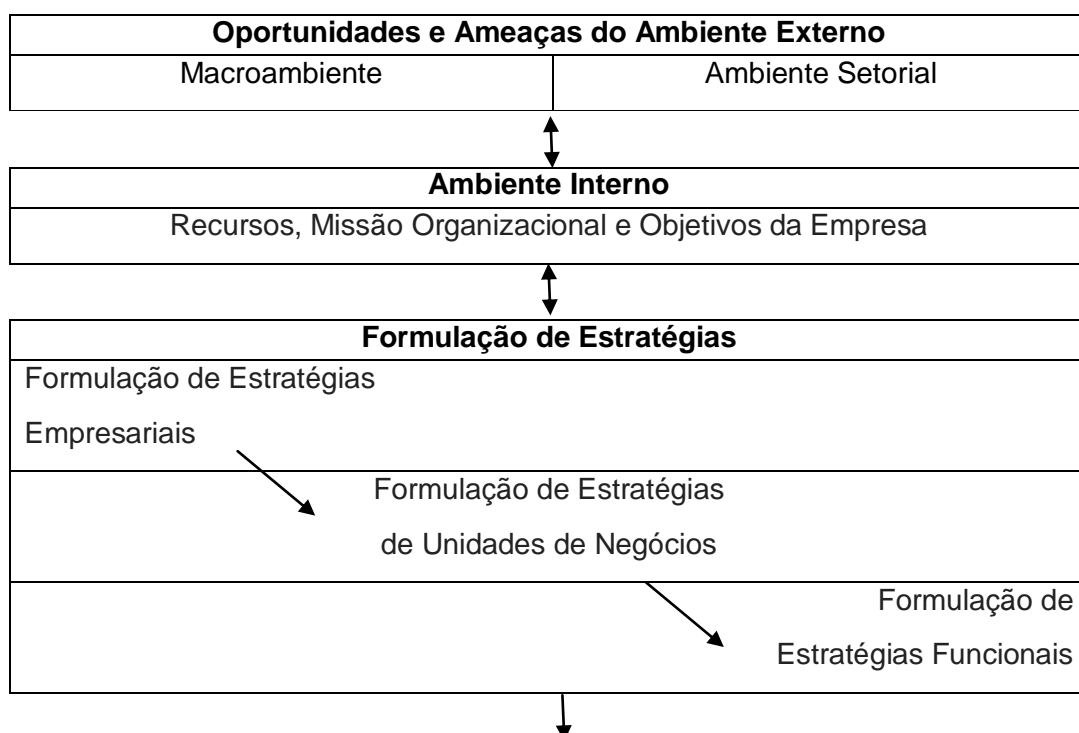
estratégias reativas, associadas à sobrevivência, e de curto prazo; é de caráter emergente, não analítico, pois concilia reflexão e ação; suas estratégias não são comunicadas e formalizadas; condiz com visão e as crenças do dirigente; relaciona-se aos recursos e as características do dirigente e à sua capacidade de analisar o contexto ambiental.” (TERENCE; FILHO, 2010 apud ALBUQUERQUE, 2013).

2.2.1 Processo de Planejamento Estratégico

Tavares (2010) diz que o planejamento estratégico implica a definição de escopo de negócio e a análise, no nível do ambiente externo, das forças macro-ambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. No nível interno, consistem no desenvolvimento da visão e da missão, na definição de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle mediante a adequação do modelo organizacional.

Análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. (CERTO et al, 2004)

Podemos visualizar melhor o processo de planejamento estratégico segundo Wright (2000) na figura a seguir:



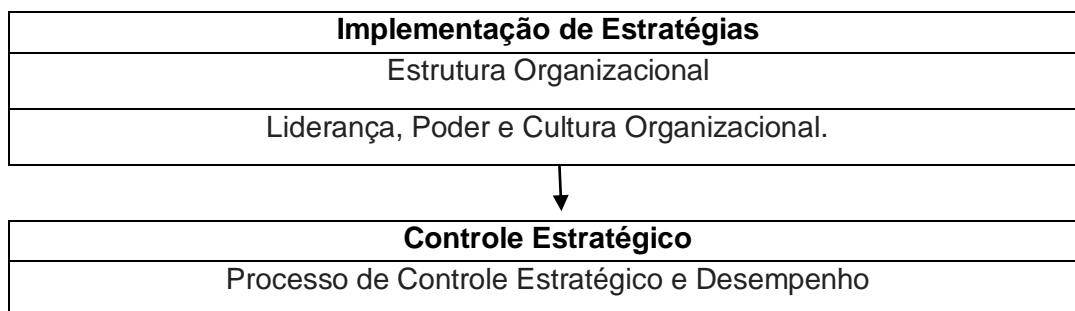


Figura 1. Modelo de administração estratégica. Fonte: WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)

A definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização, são fatores como porte, natureza, estilo de gestão, cultura e o clima que podem influenciar a forma que as atividades serão desenvolvidas.

O quadro a seguir ilustra as etapas do modelo de administração estratégica de forma brevemente detalhada.

Etapas		Descrição
1	Oportunidades e ameaças do ambiente externo e	Identifica e analisa as quatro forças macroambientais: político-legal, econômica, tecnológica e social, de modo a monitorar as ameaças e oportunidades presentes e futuras.
2	Ambiente Interno	Determina a orientação que a empresa deve tomar seus objetivos estratégicos, analisando os pontos fortes e fracos da organização e estabelecendo sua missão, visão, objetivos gerais e específicos.
3	Formulação de Estratégias	Estabelece as estratégias nos três níveis organizacionais: empresarial, de unidade de negócio e funcional.
4	Implementação de Estratégias	Estrutura a empresa de forma a colocar em ação as estratégias desenvolvidas anteriormente, levando em conta variáveis como liderança, poder e cultura organizacional.
5	Controle de Estratégias e Desempenho	Monitora o processo estratégico da organização, avaliando os meios eficazes para atingir seus objetivos e ajustando-os conforme o desempenho esperado.

Figura 2. Fases do planejamento estratégico Fonte: CERTO et al (1993); WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) apud MAUAD; ALMEIDA (2006)

O objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa

opere com eficácia diante de ameaças e restrições ambientais e possa capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. (WRIGHT, 2000)

2.3. INDICADORES

Cada vez mais as pequenas empresas são oprimidas por vários fatores que afetam a sua produtividade, as maiores estão relacionadas à sua estrutura organizacional, os seus recursos materiais e financeiros disponíveis e a inadequação ou a falta de técnicas gerenciais. (PINHEIRO, 1996)

Segundo Albuquerque (2013) os fatores de mortalidade para pequenas empresas estão associados às características da empresa e a forma como os recursos são mobilizados. Os maiores fatores contribuintes para o insucesso empresarial são a falta de planejamento formal e a falta e/ou má gestão dos recursos das áreas funcionais.

Os indicadores da falta de planejamento estratégico em pequenas empresas familiares identificados segundo Qualharini & Souza (2007) foram:

Falta de planejamento financeiro, para o sucesso da empresa é necessário que haja planejamento financeiro, considerando a visualização de todos os resultados operacionais que possivelmente acontecerão e evitando que quaisquer desvios aconteçam. A falta de um balanço prévio dos custos e despesas levará a empresa a problemas financeiros e até a falência. A limitação de recurso para contratação de profissionais é uma das consequências da falta de planejamento financeiro, que impede o desenvolvimento da empresa, pois a seleção de pessoal treinado e preparado para a execução de suas tarefas é fundamental para o crescimento da organização.

Falta de profissionais qualificados em nível estratégico dentro da empresa limita a visão estratégica, que defini os objetivos de longo prazo e a formulação de estratégia que com sua ausência afeta o tipo de qualidade dos serviços e produtos principalmente a longo prazo. A qualificação dos funcionários é importante sendo um fator principal para a empresa, e o seu diferencial. E como exemplo em pequenas empresas é muito comum a contratação de familiares, profissionais não qualificados para a função. Quando se é uma empresa familiar é inevitável a contratação de parentes, e geralmente são contratados para cargos altos na empresa onde se precisa de profissionais qualificados sendo que muitas vezes não possuem tal

qualificação, negligenciando suas tarefas afetando o futuro da empresa.

Atividades diárias consomem muito o tempo do diretor geral, por estar tão envolvido em pequenas decisões diárias, o diretor acaba perdendo o foco e a concentração em assuntos mais importantes. O tempo é essencial para se analisar o mercado competitivo e criar estratégias, esse tempo deve ser usado de forma mais produtiva, melhorando assim a qualidade dos seus serviços e produtos.

Cultura organizacional sem visão estratégica, sem a visão de planejamento a longo prazo a organização não tem o costume de pensar em ações futuras, o que afeta diretamente na sua formação. Sem essa visão não há participação dos funcionários no futuro da empresa, através da cultura que se obtém a orientação de quais valores e estratégias seguir. A cultura organizacional traz princípios, limites e motivação a todos na empresa.

Centralização de poder é uma das principais características de uma empresa de pequeno porte, por ser um empreendimento pequeno não há muita ampliação na estrutura, ou seja, não tendo muitas áreas a serem preenchidas, o proprietário acaba participando das decisões operacionais do dia-a-dia implicando a ausência de tempo para estratégias. A visão do proprietário é absoluta na empresa.

3. MÉTODO

Para elaboração deste artigo a metodologia utilizada foi exploratória, que segundo Gil (2002), tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, e é flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Quanto aos meios a pesquisa foi realizada através do estudo de caso, que consiste em estudar profundamente um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

A forma de análise escolhida é a qualitativa, que depende de muitos fatores para sua investigação, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra e os instrumentos de pesquisa, também é caracterizada por ser mais informal. (GIL, 2002). Identificar nas respostas da entrevista, a avaliação qualitativa verificando em que medida e como os indicadores aparecem.

E como coleta de dados e técnica de interrogação a entrevista apresenta uma grande flexibilidade para análise dos dados a serem coletados, a entrevista parcialmente estruturada é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso (GIL, 2002).

Como instrumento de coleta de dados será elaborado uma entrevista semi-estruturada que abordará sobre o tema planejamento estratégico. Haverá coleta de dados dentro da organização onde será analisado se os indicadores encontrados em livros, artigos e monografias se encontram presentes na empresa. Será elaborado um questionário com 12 questões semi-estruturadas, o procedimento de coleta será no local de trabalho, o proprietário será entrevistado no tempo máximo de 20 minutos, e considerando um único entrevistado não haverá necessidade de amostragem. As informações serão colhidas e processadas para análise de resultado.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1. Empresa estudada

Empresa situada em Ceilândia Sul, o negócio da Shalon Viagens é prestar serviço terceirizado para empresas com contrato de limpeza urbana com o Governo Federal. A empresa encontra-se no ramo há 15 anos e constitui-se de 16 ônibus e 2 caminhões. Sua principal atividade é a prestação de serviço de transporte funcionários e de cargas. Esse processo compreende a locação de ônibus para transporte dos funcionários e locação de caminhão para transporte de ferramentas para a empresa cliente.

4.2. Qualificação do Gestor

O gestor não tem formação acadêmica, porém atua há mais de 10 anos com um vasto conhecimento no setor de transportes. Possui experiência empírica na sua área de atuação, onde participa da gestão de outras empresas do mesmo ramo. O gestor possui mais duas empresas de pequeno porte.

4.3. Clientes

Os principais clientes da Shalon Viagens são empresas que possui contratos de trabalho com o governo. A Empresa presta serviço de fretamento diretamente para elas. Sendo elas a Sustentare Serviços Ambientais e a Valor Ambiental LTME.

Sustentare Serviços Ambientais é uma empresa que faz serviços de coleta e transporte de resíduos urbanos, sendo domiciliares e comerciais, envolvendo também a limpeza urbana e operação de aterros sanitários.

A Valor Ambiental LTME coleta e transporta os resíduos ou detritos nas vias e logradouros de acesso público, da mesma forma que a empresa anterior, essa atua na prestação de serviço de limpeza urbana de Brasília.

4.4. Fornecedores

Os fornecedores são os postos de gasolina, as lojas de peças, oficinas especializadas em manutenção de ônibus e caminhões, todas situadas nas cidades satélites do DF.

4.5. Concorrentes

Os principais concorrentes da empresa são os outros empresários de empresas no mesmo ramo de atividade. Como concorrentes diretos têm a AG Transportes, que atua no mesmo ramo e é contratada pelas mesmas empresas requerentes da prestação de serviço de fretamento da empresa a ser analisada, sendo ele um concorrente forte, pois possui uma frota maior de veículos.

Concorrentes indiretos seriam todas as outras empresas que possuem frotas de ônibus e que estariam dispostas a fretar seus veículos para serviço de outras empresas, como a viação planeta, entre outras.

4.6. Questionário

A entrevista foi realizada no dia 14 de abril com duração de 15 minutos, o questionário foi aplicado unicamente para o proprietário da empresa. Será apresentado abaixo as perguntas e respostas dadas pelo entrevistado.

1. Existe algum tipo de planejamento de longo prazo na empresa?

Não existe por falta de novos contratos e falta de reajuste no valor dos contratos atuais, são necessários novos contratos para o planejamento. Não há previsão de longo prazo sem saber se esses contratos serão renovados, o que recebe é o custo da empresa.

2. Qual a abrangência do planejamento?

É o planejamento do dia a dia, onde o proprietário se ocupa nas atividades operacionais da empresa, é o planejamento da reposição dos recursos materiais que a empresa necessita.

3. Quem pensa estrategicamente dentro da empresa?

O proprietário é o único que pensa estrategicamente pela empresa.

4. Como ocorre esse processo de pensar estrategicamente?

O proprietário pensa nos custos e despesas da empresa e nos seus concorrentes para o planejamento de estratégias, é através do que ele sabe do mercado naquele momento e pela sua experiência no ramo.

5. Ocorre a participação de outras pessoas na construção do planejamento?

5.1 Caso NÃO. Por quê? Caso SIM. Como ocorre?

Por que a empresa é pequena e somente o proprietário pensa nesse

planejamento.

6. Como o proprietário ocupa o seu tempo diariamente na empresa?

Participando das atividades diárias da empresa, fazendo a manutenção dos veículos, monitorando a escala de funcionários para o serviço.

7. Como você pensa o futuro da empresa?

Que haja um crescimento na empresa nos próximos anos através de novos contratos de serviço.

8. Qual a visão a longo prazo da empresa?

Que se torne uma empresa com grande faturamento para renovação da frota de veículos para melhorar a prestação de serviço.

9. Como é o processo de tomada de decisão na empresa?

É o planejamento de curto prazo para suprir a decisão daquele momento.

9.1 Esse processo é compartilhado?

Não é compartilhado, somente o proprietário têm o poder da decisão.

9.2 Em que medida?

Não há compartilhamento, somente opiniões que podem ser refletidas.

10. Você acredita que mudanças são necessárias para a sobrevivência da empresa?

Sim, sempre deve haver mudanças para melhorias na empresa.

11. Considera as mudanças organizacionais negativas ou positivas?

De forma positiva, mudanças são necessárias para o crescimento da empresa.

12. Quem pode implementar as mudanças na empresa?

Somente o proprietário pode implementar as mudanças dentro da empresa, as opiniões de outros funcionários podem ser compartilhadas, porém só o proprietário é autorizado a mudar.

5. ANÁLISES E DISCUSSÕES

De acordo com as respostas dadas pelo entrevistado podemos observar que o indicador da falta de planejamento financeiro encontra-se presente, pois quando perguntado sobre a existência de algum planejamento a longo prazo na empresa foi respondido que não há, pois todo valor recebido é direcionado para o custo da empresa. O proprietário pensa somente nos custos e despesas da empresa, a questão é apagar pequenos incêndios, não há um planejamento financeiro por trás do crescimento futuro da empresa, a visão de longo prazo para a empresa de acordo com o proprietário é ter novos contratos. Através indicadores podemos observar que é necessário que haja planejamento financeiro, considerando a visualização de todos os resultados operacionais, a falta de um balanço prévio dos custos e despesas levará a empresa a problemas financeiros. Na visão de Miglioli (2006) as empresas que faltam técnica administrativa acabam enfrentando mais problemas organizacionais do que as empresas que usam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Como exemplo da falta de planejamento financeiro a limitação de recursos para contratação de profissionais, o que impede o desenvolvimento da empresa, essa insuficiência de recursos financeiros impossibilita as empresas de investirem no seu desenvolvimento. E essas empresas acabam encontrando dificuldades na elaboração do planejamento estratégico por falta de recursos na hora da contratação de profissionais ou consultoria especializada.

Pelo fato do proprietário não ter formação acadêmica isso limita muito a sua visão estratégica, por mais que a experiência empírica seja importante, a qualificação é fundamental para a gestão de negócios. Como o proprietário é o único a tomar as decisões elas podem não ser as melhores decisões para a empresa. O proprietário é o único a pensar estrategicamente dentro da empresa, a falta de profissionais qualificados em nível estratégico é bem aparente, seu modo de pensamento estratégico é considerar o que acontece no mercado naquele momento comparando com os custos e despesas da empresa, ou seja, não existe um pensamento a longo prazo ou formulação de estratégias. Para Qualharini & Souza (2007), a visão estratégica é o que defini os objetivos de longo prazo, dessa forma o proprietário adquirir um linha de pensamento visualizando não somente o que acontece no presente com sua empresa, mas criando uma formulação de estratégias futuras a ponto de traçar metas para alcançar os seus objetivos, e a qualidade dos serviços e produtos principalmente a longo prazo. A falta de

profissionais qualificados é contribuída pelo fato de ser uma empresa familiar de pequeno porte, que contrata (familiares) pessoas não qualificadas. Pequenas empresas não costumam ter estratégias definidas, geralmente a estrutura organizacional é de caráter informal, na maior parte ocupada por familiares do proprietário. De acordo com Qualharini & Souza (2007), quando se é uma empresa familiar é inevitável a contratação de parentes, e geralmente são contratados para cargos altos na empresa onde se precisa de profissionais qualificados sendo que muitas vezes não possuem tal qualificação, dessa forma criam-se barreiras para o crescimento da organização, como exemplo a falta de profissionais capacitados.

Através das respostas é bastante claro que as atividades diárias consomem a maior parte do tempo do proprietário, o planejamento é o do dia-a-dia segundo ele. As atividades operacionais diariamente são o seu foco, ele participa de todas elas. As atividades descritas são de manutenção dos veículos, monitoramento dos funcionários e da reposição dos recursos materiais da empresa. Dessa forma por estar tão envolvido em pequenas decisões diárias, o diretor acaba perdendo o foco e a concentração em assuntos mais importantes.

A cultura organizacional de uma pequena empresa está ligada à personalidade do proprietário, da sua forma de pensar e gerir a empresa. As respostas da entrevista nos confirmam a existência de uma cultura organizacional sem visão estratégica, o proprietário claramente não tem a visão de planejamento a longo prazo. Podemos observar que através do pensamento do proprietário só existirá um planejamento estratégico depois de haver novos contratos para a empresa, e isso o impossibilita de criar planos agora para o futuro. Segundo Qualharini & Souza (2007), a visão de planejamento a longo prazo a organização não tem o costume de pensar em ações futuras, [...] sem essa visão não há participação dos funcionários no futuro da empresa, através da cultura que se obtém a orientação de quais valores e estratégias seguir. A cultura organizacional da empresa está muito ligada ao controle centralizado do proprietário tem sobre ela, e a falta de novas abordagens dentro da dela é resultado da ausência das habilidades gerenciais do proprietário, a estrutura da empresa está ligada ao proprietário que não está capacitado a tomar decisões estratégicas, dessa forma enfraquecendo o processo de crescimento da empresa.

A centralização de poder é um dos indicadores mais fortes presente nas respostas, onde podemos concluir que somente o proprietário pensa estrategicamente, só ele tem a capacidade de implantar mudanças dentro da empresa, a tomada de decisões não é compartilhada, todas as atividades operacionais são executadas por ele mesmo. O proprietário é o único que tem o controle sobre a empresa. Qualharini & Souza (2007) diz que a centralização de poder é uma das principais características de uma empresa de pequeno porte [...] a visão do proprietário é absoluta na empresa. Essa centralização do poder cria uma alta flexibilidade dentro da empresa, as decisões são tomadas somente pelo proprietário, sendo rápidas e geralmente não contam com um planejamento estratégico prévio. Sem a habilidade gerencial necessária a capacidade de tomar decisões pode enfraquecer o processo de crescimento da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Porter (1995) quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Na visão de Porter a formulação de estratégias é uma questão de sobrevivência no mercado competitivo, é uma ferramenta extremamente útil para o gerenciamento de empresas. Através do planejamento á longo prazo as chances de sobrevivência são maiores, o que é essencial para garantir um futuro para a empresa. Com o planejamento se alcança resultados de qualidade á longo prazo dentro da organização, e essa qualidade acaba produzindo efeitos positivos para a empresa em termos de diferencial competitivo.

Foi realizado um estudo de caso com a empresa Shalon Viagens do ramo de transportes. O artigo buscou identificar a existência de fatores que limitam a prática do planejamento estratégico na empresa, com o objetivo de identificá-las e sugerir melhorias para suprir essas carências.

O estudo sobre o problema proposto demonstra que os indicadores apresentados por Qualharini & Souza (2007) encontram-se presentes na empresa, na qual foi possível verificar, através do cumprimento dos objetivos específicos seguintes: a apresentação dos conceitos de planejamento estratégico, a identificação dentro da literatura dos indicadores que dificultam o planejamento estratégico para empresas familiares de pequeno/médio porte, e a verificação do problema utilizando a entrevista como método de coleta de dados.

De acordo com a análise e discussão podemos chegar á resposta situação problema. A empresa não tem planejamento estratégico, pois um conjunto de limitadores encontram-se presentes na organização, como a falta de conhecimento técnico, a ausência de planejamento financeiro, a falta de pessoas qualificadas na tomada de decisão, e todos são decorrentes da centralização de poder que existe dentro da empresa.

Foi estudado no artigo a importância do planejamento estratégico para as empresas, mostrando como vários fatores podem limitar a utilização dessa ferramenta e quais as consequências disso para a organização. Através do tema escolhido podemos compreender melhor o papel do planejamento estratégico nas organizações.

As limitações encontradas durante a pesquisa foram, a pouca quantidade de material bibliográfico sobre empresas familiares de pequeno e médio porte, e poucos

estudos com indicadores que dificultam a elaboração do planejamento estratégico.

Durante todo o período da pesquisa pôde-se observar que havia a necessidade de implantar um planejamento estratégico. O artigo contribui para a organização que se beneficiará com o conhecimento ora apresentado.

Finalizando, como sugestão a aplicação dos mesmos indicadores em empresas de outros setores para o desenvolvimento de pesquisas na mesma área. Sugere-se para a empresa a elaboração de planejamento estratégico, e para o proprietário da empresa pesquisada é indicado à participação em palestras e eventos sobre gestão estratégica de empresas e a contratação de consultoria especializada pra conduzir o trabalho sob supervisão de proprietário.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N. 100 Página 37, 1997.

CERTO, Samuel C.; PETER, J P.; MARCONDES, Reynaldo Carvalho; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Ed. Pearson Education do Brasil, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista RAE Light v. 7 n. 1 Jan./Mar, 2000.

GRANOVETTER, Mark. **Coase revisited: business groups in the modern economy**. Oxford University Press, 1995.

LONGENECKER; MOORE; PETTY; PALICH; **Administração de Pequenas Empresas**. 13ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007

MAUAD, Talita.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Monitoramento do Ambiente em Empresas de Base Tecnológica: um estudo de caso**. Dissertação – Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, Univali, Balneário, Camboriú.- SC 2006.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 25.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 1995.

QUALHARIN, Eduardo.; SOUZA, Wendel. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-12, maio 2007. Disponível em www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

VIEIRA, Flávia Regina C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. 213 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, Jonh. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.